

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO  
GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

Trabajo Fin de Grado

GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO EN LA  
EMPRESA FAMILIAR.

Alumno: Duay Rocha Bernal

Director/a: Luis Cantarero Abad

Zaragoza, 22 de septiembre de 2017



**Universidad**  
Zaragoza



**Facultad de  
Ciencias Sociales  
y del Trabajo**  
**Universidad** Zaragoza

## Índice.

1. Introducción.....	3
1.1. Definición del objetivo.....	3
1.2. Presentación del estudio.....	4
1.3. Objeto del estudio social.....	4
2. Empresa objeto de estudio: Estela Rojas mamparas y persianas de baño S.L.....	6
2.1. Razón social.....	6
2.2. Localización.....	6
2.3. Tamaño.....	6
2.4. Evolución de la empresa.....	6
2.5. Organigrama y funciones.....	7
3. Contexto socio-económico.....	8
Aspectos macroeconómicos.....	8
3.2 Aspectos microeconómicos.....	10
4. Herramientas y fuentes empleadas en la investigación.....	11
Fundamentos teóricos, bases de datos y fuentes secundarias.....	11
4.2. Herramienta clave de la investigación: entrevista cualitativa.....	12
5. Transcripción de la entrevista: principales experiencias obtenidas.....	14
6. Análisis de los conflictos y de la acción de la negociación.....	17
Conflictos familiares.....	17
Antes de la jubilación de los padres.....	17
6.1.2 Momento de la jubilación de los padres.....	22
6.1.3 Periodo de gestión de su hermano.....	29
6.1.4 Activación del conflicto y rondas de negociación.....	31
7. Conclusiones.....	40
8. Anexo.....	43
9. Bibliografía.....	47

## Índice de figuras.

Figura 1. Organigrama.....	7
Figura 2. Evolución anual PIB Per cápita España.....	8
Figura 3. Índice de Precios de Consumo.....	9
Figura 4. Renta anual neta por hogar.....	9
Figura 5. Organigrama de la empresa antes de la jubilación de los padres.....	18
Figura 6. Bienes de los padres.....	20
Figura 7. Fortalezas y debilidades del hermano antes de la negociación.....	21
Figura 8. Fortalezas y debilidades de Estela antes de la negociación.....	21
Figura 9. Ilustración de alternativas.....	24
Figura 10. Zona de Posible Acuerdo Negociado.....	27
Figura 11. Estructura organizativa.....	28
Figura 12. Poderes de negociación tras la venta del tercer local.....	35
Figura 13. Zona de Posible Acuerdo Negociado tras vender el tercer local.....	37

## Índice de tablas.

Tabla 1. Evolución del mercado.....	10
Tabla 2. Estructura de la entrevista.....	13
Tabla 3. Combinación de alternativas.....	23
Tabla 4. Afrontación del conflicto.....	27
Tabla 5. Posiciones e intereses de Estela y su hermano.....	32
Tabla 6. Avance hacia un acuerdo.....	34
Tabla 7. Alternativas de Estela y el hermano.....	38

## **1. Introducción.**

La gestión de los conflictos es una herramienta fundamental para cualquier empresa, con independencia de la dimensión que tenga. En la gran mayoría de actividades y servicios que ofrecen, así como en su elaboración, se producen una multitud de relaciones interpersonales. Las posibles diferencias e intereses que alberguen, puede afectar a la eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos de la organización. Son numerosos los posibles efectos negativos que puede tener un conflicto en el clima laboral y en las líneas de comunicación y organización de la empresa, así como en las relaciones externas que mantiene con los Stakeholder.

Es por ello que cada vez más, las empresas están tomando conciencia sobre la necesidad de establecer herramientas y métodos, que permitan disminuir la aparición de conflictos; o al menos, mitigar sus posibles efectos negativos. Se sostiene cada vez más por lo tanto, que la aparición de un conflicto no tiene por qué tener efectos adversos, o haya de ser reprimido, pero si éstos no se gestionan, puede producir problemas de todo tipo de índole.

### **1.1 Definición del conflicto.**

Son numerosos los autores y profesionales que han tratado de definir la naturaleza y los efectos que puede tener un conflicto. Las formas de verlo a lo largo de los años han sido distintas, y en muchos de los casos, complementarias entre sí. Así, las definiciones que más enriquecen nuestra labor investigadora, y que hemos tomado como punto de referencia son las siguientes.

Tjosvold (1993): Presencia de actividades, conductas, intereses, necesidades o valores incompatibles.

Baron (2006): Presencia de antagonismo y rivalidad entre personas interdependientes, producto de un sistema de creencias opuestas, que dificultan la consecución de algún fin.

Bastidas (1999): Proceso de opciones mutuamente excluyentes entre personas que interactúan, debido a condiciones estructurales, interferencias de emociones, percepción y comunicación o el control de recursos percibidos como escasos.

Bruce Hyland y Merle Yost (1996): Un conflicto es una oportunidad para poner las cosas en su lugar, tienen su lado bueno, aunque no siempre sea agradable, debido a que ayudan a que la gente comprenda el punto de vista de los demás, así como el suyo propio.

Como vemos, aunque difieran, el denominador común en todas ellas es el mismo, y éste es el termino oposición, rivalidad y antagonismo. Estos elementos son los que explican tanto la aparición, presencia y pervivencia de un conflicto; siendo la raíz sobre la que actuar cuando se presenten.

Creemos interesante destacar la visión positivista aportada en la última de las definiciones. Esta línea argumental ha sido seguida por numerosos expertos, ya que le aporta una mayor significancia y utilidad al conflicto, naturalizándolo y despersonalizándolo, para convertirlo en una herramienta útil en la gestión de las relaciones personales en las organizaciones. Será una de las vías que seguiremos en nuestro análisis ya que compartimos los principios aportados por este autor en la definición del conflicto.

## **1.2 Presentación del estudio.**

En nuestro caso, hemos decidido realizar un estudio social, sobre todos aquellos conflictos familiares a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas, cuyos titulares son parientes entre sí. Para ello escogimos una empresa. Estela Rojas, mamparas y persianas de baño S.L., que cumple con dichas características socio-económicas, siendo los miembros que la constituyeron, los titulares del capital social y están unido por consanguineidad.

## **1.3 Objetivo del estudio social.**

Nuestro objetivo es poder abordar todo el marco conflictivo desde un punto de vista global, deteniéndonos en cada una de las dimensiones o realidades conflictivas mencionadas con anterioridad, para dar significancia a la importancia que tiene para una organización, la gestión efectiva de los conflictos. Por otro lado, contextualizaremos el entorno o las variables por las cuales proliferan cada uno de estos conflictos en la

empresa, deteniéndonos en primera instancia, a analizar la empresa desde un punto económico.

Todo ello, apoyado sobre una base teórica y empírica, recurriendo a numerosas fuentes secundarias y autores e incentivando la colaboración de los miembros familiares de la organización que hemos estudiado. Afirmamos también, que en la mayoría de los conflictos la negociación ha sido el camino por el que han optado los interlocutores sociales observados. Es por ello que en nuestro trabajo tiene un peso elevado las técnicas, posiciones, roles y herramientas negociadoras empleados.

Esta base supuesta proviene de la Psicología Social y la Sociología de las organizaciones, con el fin de comparar las posibles formas de solucionar el conflicto, y como se resolvieron al final. Definiremos las diferentes posiciones y roles adoptados por los sujetos en conflicto, así como el porqué de éstas. Entendiendo la complejidad del tema a tratar, expondremos y definiremos la empresa seleccionada, así como unos principios teóricos sobre los que orientar la temática.

En síntesis, expondremos las características organizativas y jurídicas de la empresa. Posteriormente, delimitaremos el contexto socio-económico y macroeconómico como microeconómico en el que se encuentra. Más tarde, propondremos unas bases teóricas del conflicto, su gestión y la modalidad negociadora presentes implícitamente en la gestión llevada por esta empresa. Y por último, extraeremos unas breves conclusiones del estudio realizado.

La meta planteada, es desentrañar cual es el grado de afección en la actividad de la empresa, el que los miembros que componen la misma sean familiares. Además tratamos de definir, cuales son los principales conflictos, a los que se enfrenta la empresa seleccionada. Nuestro interés reside en conocer cómo gestionan los conflictos. Ya sea a través de técnicas, acuerdos, o formas de organización, o si en cambio, la recurrencia de éstos, ha hecho que desarrollen su propia forma de resolverlos. Partimos del hecho que las relaciones interpersonales entre los familiares van a ser distintas que en otras empresas en las que los socios y trabajadores no compartan ningún vínculo familiar y afectivo. Creemos que su grado de consanguineidad afecta a las líneas de comunicación, así como a aspectos claves en la organización como puede ser el clima cultural. Utilizaremos como herramienta principal la entrevista individual, en su forma más libre.

## **2. Empresa objeto de estudio: Estela Rojas, mamparas y persianas de baño S.L.**

### **2.1 Razón social.**

La razón social o nombre de la empresa seleccionada es Estela Rojas, persianas y mamparas de baño S.L. Su labor principal es la instalación de todo tipo de persianas exteriores, así como mamparas para los baños y ducha. En la actualidad disponen de un local que hace las funciones de venta al detalle, disponiendo además de un taller. Poseen una furgoneta para realizar los desplazamientos necesarios en su labor.

### **2.2 Localización.**

El negocio, se encuentra situado en Getafe. En una calle del mismo centro o casco histórico. Esta empresa es resultado de la partición del capital social y el patrimonio familiar. Una, la cual es objeto de nuestro análisis, fue adquirida por la hija, cuyo nombre es Estela. La otra parte fue para el hermano, que se llama Guillermo.

### **2.3 Tamaño.**

El número de personas que trabajan son dos. Uno de ellos está contratado de manera indefinida, y la otra es la titular de la empresa. Ambos forman matrimonio, siendo el marido el trabajador y la mujer empresaria del negocio.

### **2.4 Evolución de la empresa.**

La trayectoria de esta empresa ha sido escalonada en el tiempo. Originariamente era de sus padres, los cuales fundaron la empresa. El padre llevó el negocio hasta su jubilación. Tras ello, se encargó su hijo, hermano de Estela hasta la actual situación, en la que cada uno de los hermanos ha asumido la dirección de la parte heredada. La empresa, al tener dos locales, se dividió en dos, una parte cuya propiedad es del hermano y la otra cuya propiedad pasó a ser de Estela.

Cabe destacar que la empresa carece de las últimas tecnologías de la información y comunicación.

## 2.5 Organigrama y funciones.

Figura 1. Organigrama



Las funciones que realizan cada uno de los miembros son:

Estela: la atención directa al público, la gestión y administración (elaboración de presupuestos, facturación, etc.).

En el caso de José (el marido), labores de fabricación, medición y montaje de carpintería metálica.

Los profesionales autónomos eventuales, se encargan de ayuda a la fabricación y montaje y albañilería principalmente.



### 3. Contexto socio-económico.

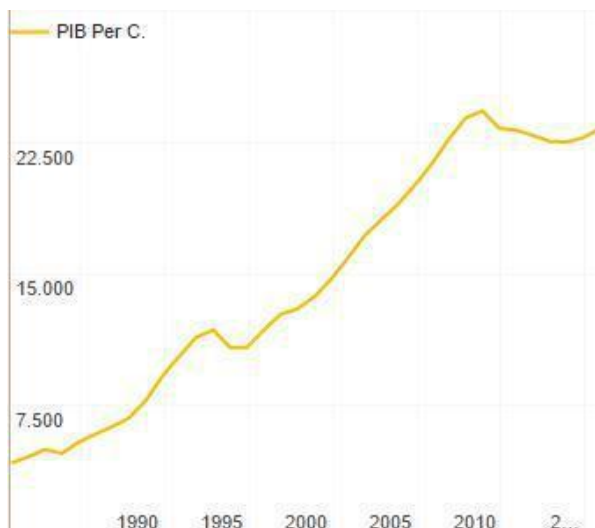
Dada la naturaleza de nuestro trabajo, sólo profundizaremos en aquellos aspectos socio-económicos más relevantes, para entender y justificar la dinámica de los distintos conflictos surgidos en la empresa. Comprendemos por lo tanto, que el foco de atención referente sería la evolución de la crisis económica financiera mundial y la crisis española; en el grado en que éstas afecten a la empresa.

#### 3.1 Aspectos macroeconómicos.

Como principales referentes socioeconómicos, decidimos recurrir al Instituto Nacional de Estadística o el Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid. Ello se debe porque queríamos definir el marco o contexto socioeconómico en el que se encuentra la empresa, a través de datos objetivos.

En la actualidad, la economía española todavía conserva atisbos de la crisis económica vivida. La caída del consumo fue muy notable entre los años 2007 hasta el 2012. A partir de entonces, se produjo una ligera mejoría pero aun hoy en día podríamos considerar que estamos en una situación de precariedad económica.

Figura 2. Evolución anual PIB Per cápita España.

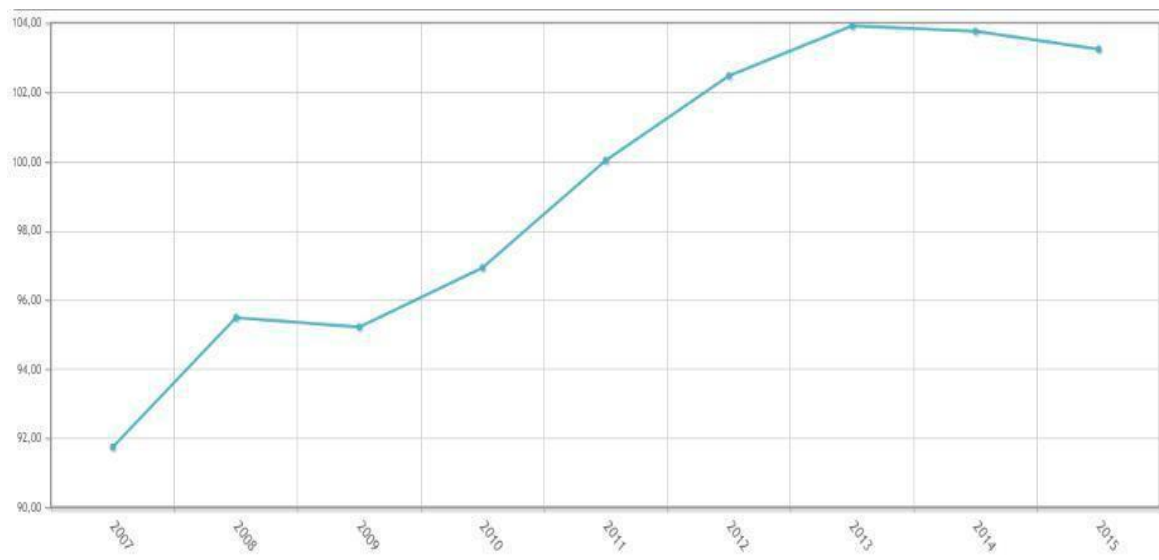


\*Extraído de periódico Expansión. <http://www.datosmacro.com/pib/espana>

Como se puede observar, el crecimiento de la economía española sufrió una fuerte ralentización. La crisis económica financiera del sistema bancario español, junto

con la crisis mundial, y el endeudamiento de las economías domésticas, justifican y explican como la producción de la nación disminuyera y se ralentizara. Es por todo ello que se produjo una constricción de la economía y el consumo en todas las esferas económicas y sociales.

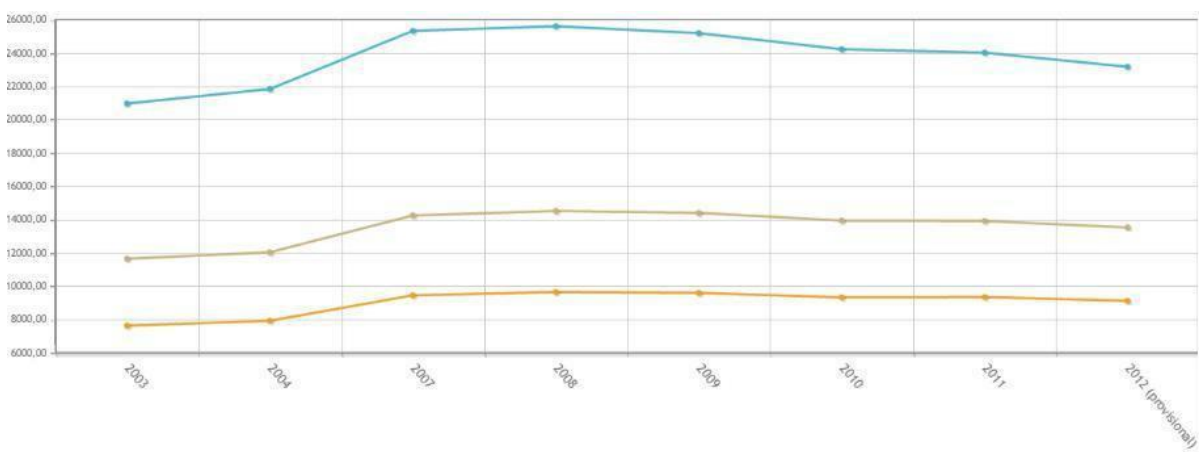
Figura 3. Índice de Precios de Consumo (IPC), Índice general, Media anual.



\*Extraído del Instituto nacional de estadística (INE).

Entre el 2007-2008 hubo un fuerte crecimiento de los precios. Tras eso, se produjo un estancamiento de los mismos entre 2008-2009. A partir de esa fecha, observamos un crecimiento constante hasta 2013. En ese momento se observa como de nuevo se produce una ligera caída de este índice.

Figura 4. Renta anual neta media por hogar, por persona y por unidad de consumo



Renta media por hogar	
Renta media por persona	
Renta media por unidad de consumo	

\*Extraído del Instituto nacional de estadística (INE).

Lo más reseñable de este gráfico es como la renta media de estas tres entidades sociales crecía a un ritmo ligeramente constante hasta el 2007. A partir de entonces se produjo un estancamiento, teniendo un ligero descenso a partir de 2008.

Como se puede observar, la economía española sufrió un receso en los niveles de actividad económica. El crecimiento constante se ralentizó, que junto a la subida generalizada de los precios produjo una disminución significativa de la renta disponible por hogar, y que por lo tanto, afectó a la producción y prestación de servicios de la empresa privada.

### 3.2 Aspectos microeconómicos.

Tabla 1. Evolución del mercado en el que se encuentra Estela Rojas, persianas y mamparas de baño S.L.

**Año 2008.**

**Año 2014.**

	47 Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas
Número de empresas	510.006 <sup>1</sup>
Número de locales	619.573 <sup>1</sup>
Volumen de negocio	240.651.950 <sup>1</sup>
Valor de la producción	70.352.835 <sup>1</sup>
Valor añadido a precios de mercado	46.185.666 <sup>1</sup>
Gastos de personal	27.831.118 <sup>1</sup>
Compras y gastos en bienes y servicios	199.955.181 <sup>1</sup>
Compras de bienes y servicios para la reventa	175.799.122 <sup>1</sup>
Inversión en activos materiales	6.540.721 <sup>1</sup>
Personal ocupado (media anual)	1.830.471 <sup>1</sup>
Personal remunerado (media anual)	1.334.064 <sup>1</sup>

	47 Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas
Número de empresas	442.629 <sup>1</sup>
Número de locales	537.811 <sup>1</sup>
Cifra de negocios	204.260.352 <sup>1</sup>
Valor de la producción	61.843.256 <sup>1</sup>
Valor añadido a precios de mercado	39.075.384 <sup>1</sup>
Gastos de personal	25.457.571 <sup>1</sup>
Compras y gastos en bienes y servicios	169.342.645 <sup>1</sup>
Compras de bienes y servicios para la reventa	146.575.589 <sup>1</sup>
Inversión en activos materiales	3.260.215 <sup>1</sup>
Personal ocupado (media anual)	1.602.044 <sup>1</sup>
Personal remunerado (media anual)	1.155.044 <sup>1</sup>

\*Extraído del Instituto nacional de estadística (INE).

Con respecto al mercado que engloba las diversas actividades realizadas por esta empresa, encontramos que en todos los principales datos que reflejan la actividad de las empresas son mayores en 2008. Además, el número de empresas, así como el número de locales son mayores en 2008 que en 2014. Todos ellos nos indican una reducción notable de la producción y prestación de servicios, de la oferta y del tamaño del mercado. Por otro lado, tanto el personal ocupado y el personal remunerado es menor en 2014 que en 2008. Ambas tablas, nos ofrecen una comparativa enriquecedora de la situación económica vivida en ambas etapas.

Tal y como se puede observar de los datos extraídos, el agente socioeconómico que supone la empresa sufrió una fuerte pérdida tanto en el crecimiento como en la capacidad adquisitiva.

Estos datos contextualizan, enmarcan y resalta la importancia que tuvieron las variables económicas en la evolución y gestión del conflicto de la empresa familiar, así como gran parte de las inquietudes y posturas adoptadas. La presión de la mala perspectiva económica así como los costes soportados, condicionaron en suma medida a ambas partes.

#### **4. Herramientas y fuentes empleadas en la investigación.**

##### **4.1 Fundamentos teóricos, bases de datos y fuentes secundarias.**

Creemos que dada la naturaleza del conflicto, así como de los objetivos marcados con esta investigación, es necesario acudir a numerosas fuentes secundarias y primarias, para recoger aquella información que puede ser clave en la definición y explicación de las variables influyentes. Así, hemos consultado fuentes de diversa índole.

Por otro lado, tratamos de explicar la calidad de los mismos y sus propiedades en esta investigación, a través de una base puramente teórica. Por ello, tomamos como referentes numerosos libros especializados en organización de empresa, teoría económica y dirección estratégica.

Para la elección de la metodología y la herramienta investigadora, que más se ajustaba a las necesidades de nuestro análisis, decidimos recurrir a una publicación realizada por docentes de la Universidad Oberta de Cataluña.

Por último, en nuestro análisis decidimos recurrir a fuentes secundarias relacionadas con las disciplinas científicas y sociales como pueden ser la psicología social y aplicada y la sociología del trabajo. Escogimos bibliografía de ambos saberes, tanto por la orientación y perspectiva analítica escogida, así como los fundamentos y objetivos perseguidos en la investigación.

#### **4.2 Herramienta clave de la investigación: la entrevista cualitativa.**

Hemos decidido como instrumento principal de recogida de información la entrevista en profundidad. Optamos por esta herramienta de recogida de datos de tipo cualitativo, debido a que nos permite un mayor acercamiento a la realidad experimentada por la propietaria, y nos permite conocer las relaciones personales que se producen dentro de la empresa.

Por otro lado, al tratarse de un fenómeno subjetivo, vimos indispensable viajar a Getafe para una toma en contacto más personal, ya que nos ofreció una mayor cantidad de información, sobre la forma en la que se vivieron y experimentaron los diferentes conflictos que han tenido lugar en la empresa. Además, este tipo de entrevista nos permite recoger información que de otro modo no obtendríamos, ya que posibilita el surgimiento de nueva información que puede ser clave para entender los conflictos afrontados.

Al trabajar con una pequeña empresa, pudimos realizarla sin ningún problema, pudiendo entrevistarnos con la propietaria. Teniendo así su punto de vista y siendo ella misma, la que le dé significancia y nos trasmita la forma de experimentar los hechos, tal y como ella los ha vivido.

El sitio escogido para la realización de la entrevista fue una habitación tranquila y bien iluminada, perteneciente a la empresa. La persona que decidimos entrevistar fue a la hermana mayor, Estela, la cual en la actualidad, es la propietaria de una de las empresas que se formaron tras la jubilación de sus padres, y la sucesión de la empresa a

sus hijos. El medio a través del cual recogimos la información fue la grabación de voz en audio. Tras lo cual, lo transcribimos en formato papel. Creemos que para el objetivo de nuestro trabajo es fundamental esta herramienta; en su modalidad más libre o con menos estructura.

Decidimos hacer un guión o cuestionario que nos sirvió para darle forma y orden al desarrollo de la entrevista (ver Anexo 1). Debido a que ello nos permite tener un mayor control de los puntos o temas de interés para nuestro estudio, así como mantener una coherencia que permita guiar al entrevistado y enriquecer la entrevista.

Fuimos dos entrevistadores. Alternando nuestras intervenciones en función del momento y del necesario fluir de la entrevista. Resolviendo las posibles dudas que pudiera albergar la entrevistada, y fomentando un mayor grado de informalidad, que le transmita al entrevistado una mayor tranquilidad.

La duración estimada para realizarla fue de aproximadamente de tres horas, las cuales estructuramos de la siguiente manera:

Tabla 2. Distribución del tiempo de la entrevista.

<b>1ª media hora (1/2)</b>	
Presentación de los entrevistadores.	
Escoger un lugar adecuado.	
Presentación del objetivo de la entrevista	
Acomodar al entrevistado y resolver las dudas	
previas	<b>2ª media hora (1/2)</b>
Preguntas acerca de la composición del negocio familiar, su estructura, tanto ahora como cuando la dirigían sus padres.	
<b>3ª media hora (1/2)</b>	
Momento de la jubilación de sus padres, posición negociadora de las partes enfrentadas, actitudes, predisposición a negociar, etc.	
<b>4ª media hora (1/2)</b>	
Momento en el que Estela se ve capacitada para llevar su propio negocio, digamos que tiene un MAPAN muy fuerte.	
<b>5ª media hora (1/2)</b>	
Cómo fue esa negociación en particular.	
<b>6ª media hora (1/2)</b>	
Clientes y proveedores	

Nuestra decisión se basó en no perjudicar la calidad de respuesta del entrevistado y en la extensión del guión previo o de referente. Ambos entrevistadores coincidimos también, en que dada la clara predisposición mostrada por la propietaria, podríamos abordar una segunda entrevista.

La entrevista fue muy cordial y su grado de cooperación muy elevado. Estela era locuaz y no tenía ningún problema en aclarar y definir aquellos aspectos en los que incidimos más. Podríamos decir que su predisposición en la respuesta a las preguntas que le realizábamos era la idónea, ya que en ningún momento pareció que trataba de ocultar información o reservarse su opinión o crítica en cualquiera de los puntos que le planteamos.

## **5. Análisis de los datos de la entrevista: principales experiencias obtenidas.**

Empezamos la entrevista haciendo preguntas acerca de la estructura y composición del negocio familiar tanto ahora, como cuando eran propietarios sus padres. La dimensión de la empresa ha ido evolucionando poco a poco.

En el año 2010, antes de la jubilación de sus padres tenían 3 locales, el padre era el jefe de todo, trabajaban él, encargado de lo que eran las principales actividades del negocio, montaje, mediciones, fabricación, (tareas de taller por así decirlo), y el hermano ayudaba en dichas actividades. La mujer del hermano estaba en el tercer local, que lo tenían como punto de venta, (la situación económica lo permitía). Estela trabajaba en el local donde está ahora y el marido estaba aprendiendo las tareas del negocio familiar.

El padre les planteó cómo repartirse el negocio cuando llegase su jubilación. En ese momento Estela renunció a quedarse la empresa, ya que no se sentía capacitada para llevar el negocio familiar, a cambio accede a quedarse ella y su marido trabajando para su hermano. A mediados del año 2012, se produjo la división del negocio, época de crisis económica, lo cual influyó en la aparición de los primeros conflictos.

El hermano, siendo el pequeño de los dos, era el que tomaba las decisiones importantes porque llevaba más tiempo dedicándose al negocio familiar. Debido a que ayudaba al padre en el taller con tareas de montaje, fabricación, instalaciones, medición. Estaba centrado por completo al negocio familiar.

En esta época de crisis, el hermano plantea que no puede hacerse cargo de todo, debido a que se gana menos y no puede hacer frente a los pagos de salarios, a proveedores, pagar el alquiler del tercer local, (los otros dos eran propiedad de la familia), entonces empiezan a plantearse el reparto de la empresa y el cierre del tercer local:



El hermano protestaba diariamente, alegando que no podía pagar sueldos, ni los demás gastos y eso aceleró de algún modo la división del negocio familiar. La dinámica fue “Tú ocúpate de lo tuyo, que yo haré lo mismo con lo mío”, como culpando a Estela y a su marido de lo mal que le iba, que no le llegaba el dinero,

etc.



La opción de ser una sociedad limitada y llevar ambos el negocio se planteó, pero decidieron que no por lo expuesto anteriormente, evitar mayores conflictos, riñas y dirigir cada uno su empresa.



No optaron por ser co-socios, es decir formar juntos una sociedad limitada por evitar problemas, tener cada uno su independencia y prefirieron dividirse y llevar cada uno su negocio, dedicándose a la misma actividad, pero por separado.

Lo que empujó a Estela a decidirse a quedarse con su propio negocio, fue que su marido estaba ya especializado en todo lo referente al negocio, montaje, tareas de taller, mediciones etc. Fue un factor muy importante a la hora de negociar. Además de las frecuentes malas contestaciones de parte del hermano.



Antes se planteó que Estela se quedase con parte del negocio, pero ella al estar capacitada ni su marido tampoco, prefirieron quedarse bajo el mando del hermano. De gestión de la empresa sabía, pero lo que eran montajes, fabricación, mediciones no tenía conocimiento y por eso se vieron como “forzados” a quedarse trabajando para el hermano (fue como una imposición).



Son competencia, pero ésta es sana, no se pisan la clientela y cada uno se ha hecho su cartera de clientes.



El hermano puso como condición al quedarse con el local más pequeño,



quedarse con la marca antigua de la empresa: Aluminios Rojas S.L.

Se queda con la marca y con la cartera de clientes de Aluminios Rojas S.L.



- ✓ Estela pierde la marca, pasa a llamarse Estela Rojas, persianas y mamparas de baño, se queda con el local grande y tiene que crearse su propia cartera de clientes, al no tener la marca perdió clientela ya que ésta se iba con su hermano.
- ✓

Se quedó con los teléfonos.

Durante la época en la que estaban los padres todavía trabajando, el padre hacía de mediador entre ambos hermanos, lo cual evitaba conflictos mayores.

Tuvieron problemas de robos en el vecindario. Aquello pasó una vez y se llevaron dinero en metálico que tenía Estela guardado para cambios y un ordenador que no funcionaba, además de revolver todo el local, los daños fueron mínimos.

Tuvieron problemas con la comunidad de vecinos, uno de ellos lo tuvieron cuando sus padres compraron el local y al hacer la reforma entraban los vecinos a mirar lo que había, la maquinaria que estaban colocando, haciendo preguntas para comprobar que no sería un negocio ruidoso. Actualmente, la mayoría de los vecinos son clientes suyos.

Otro de los problemas que tuvieron con la comunidad de vecinos, fue con la administración y es que en el pago de las cuotas a ellos les cargaban conceptos de más, como la parte de proporcional de la limpieza del portal, gastos de electricidad. Estela se quejó, ya que su local estaba aparte y no utilizaban el portal para ninguna de sus actividades.

Con proveedores se dieron problemas de retraso, ya que Estela al trabajar con plazos, si se retrasaban en alguna entrega, un pedido de algún cliente, los perjudicados eran la empresa. Nos comentó que prefieren trabajar con proveedores que cumplen con la entrega.

De algún problema con clientes, nos comentó que hubo uno que se llevó un cristal y éste dijo que le había llegado roto. El conflicto se solucionó por medio del arbitraje de consumo, una forma que tiene el Ayuntamiento de Getafe de resolver los conflictos que surgen entre clientes y proveedores. La empresa decidió devolver el dinero al cliente y se negaron a hacer el nuevo cristal que éste solicitaba.

## **6. Análisis de los conflictos y de la acción de la negociación.**

### **6.1 Conflictos familiares.**

#### **6.1.1 Antes de la jubilación de los padres.**

Para entender el surgimiento y los motivos principales que fundamentaron los conflictos vividos en la empresa es necesario remontarse a un periodo pasado. Esto se debe a la trascendencia que tiene en los conflictos surgidos, la trayectoria tanto familiar, profesional como organizativa que tiene.

Podríamos categorizar que esta familia es tradicionalmente típica dentro de los cánones establecidos en la cultura española. Comenzó con una pequeña tienda, que era utilizada también como taller. El padre realizaba el montaje y la instalación de las mamparas, lámparas, persianas y todas aquellas tareas propias que se requerían. La madre, además de encargarse de tareas domésticas como el cuidado de los hijos, la limpieza del hogar, o la realización de la comida, era la encargada de atender a los clientes en la tienda. La gestión administrativa, contable y fiscal era externalizada.

Estela recuerda que su padre tan apenas pasaba tiempo en casa. La buena situación económica y el número de ventas, les permitió obtener el suficiente capital como para reinvertirlo en la adquisición de otro local. El cual, también se utilizó como punto de venta y taller. Por aquel entonces, el hermano tras decidir que no quería estudiar, se introdujo en el negocio familiar, siendo el ayudante del padre. Estela entraría más tarde, para realizar funciones administrativa, ya que estudió un módulo profesional para ello.

En la época en la que hubo más trabajadores por cuenta ajena, que fue bastante antes de la crisis, los contratos se resolvieron de forma amistosa en el caso de los despidos, se arreglaron todos los papeles y las indemnizaciones sin problema ninguno. Después de eso, la empresa siempre fue familiar y contó sólo con miembros de la familia. Estela se casó, he introdujo a su marido como ayudante del padre y el hermano; que por aquél entonces ya era un profesional cualificado para realizar las instalaciones y reparaciones de forma autónoma. Su hermano también se casó, pero su mujer no participó por el momento en la empresa.

Tal y como se deduce de la entrevista realizada, el principal conflicto surgió en el momento en el que se jubilaron el padre y la madre de Estela y su hermano. Este evento, es que produjo o fue el inicio que explica las diversas soluciones que optaron con el negocio familiar. La situación organizativa de la empresa en el momento antes de la jubilación de sus padres.

Figura 5. Organigrama de la empresa antes de la jubilación de los padres.



- El padre y la madre: propietarios de la empresa siendo el padre a su vez instalador y técnico de profesión.
- Gestoría: llevaba la tramitación y presentación de impuestos y tasas, registro contable, nóminas y seguros sociales.
- Estela: llevaba la gestión y administración de la empresa (tareas administrativas como preparación de presupuesto facturación y atención a los clientes); y atención al público de uno de los locales. Era empleada.
- El marido de Estela: aprendiz y ayudante del padre y el hermano en las tareas de taller e instalación. Era empleado.
- El hermano: profesional dependiente de su padre. Era empleado.
- Mujer del hermano: atención al cliente de uno de los locales.

- Trabajadores contratados: técnicos y profesionales con contratos por obra y servicio determinado e indefinido.

Como se puede observar, antes de la jubilación la estructura organizativa era muy jerarquizada. Tanto el padre como la madre eran los que tomaban las decisiones que orientaban la actividad empresarial. El resto de miembros que integraban las empresas se encontraban en el mismo escalón jerárquico, por lo que las relaciones interpersonales entre estos eran equitativas. No había una diferencia en la escala de poderes de los futuros herederos. Se podría destacar que el lazo familiar que une a Estela, su marido y su hermano, producía que sus relaciones fueran más cercanas que con el resto de empleados.

Al estar centralizadas las decisiones en el padre, no se producían discusiones ni conflictos que tuvieran su origen con los objetivos ni las directrices que debiera tomar la empresa. Estela nos presentaba que en aquel momento la situación económica era favorable y que no se discutía la orientación ni las estrategias empresariales adoptadas por su padre.

También, destaca en las relaciones de trabajo, que la relación y líneas de comunicación entre el padre y el hermano era más cercana. El motivo principal se debe a que ambos pasaban más horas juntos, ya que el hermano había entrado antes en el negocio familiar. Esto explicaría en gran medida el porqué de cómo se llevó a cabo el reparto de la empresa. Estela apenas nos habló de la mujer de su hermano. Parece ser que su relación con ella no era muy cercana. Además de que no jugó ningún papel a lo largo de los sucesivos conflictos; aunque sí que es cierto que condicionó más adelante la dirección y gestión de la empresa. En resumen, no hubo ningún conflicto significativo.

Sin embargo, lo más enriquecedor de esta época, es como la posición de partida en las relaciones con parte del órgano de dirección que iba a asignar la futura dirección del negocio (el padre y la madre), era más favorable para el hermano que para la hermana.

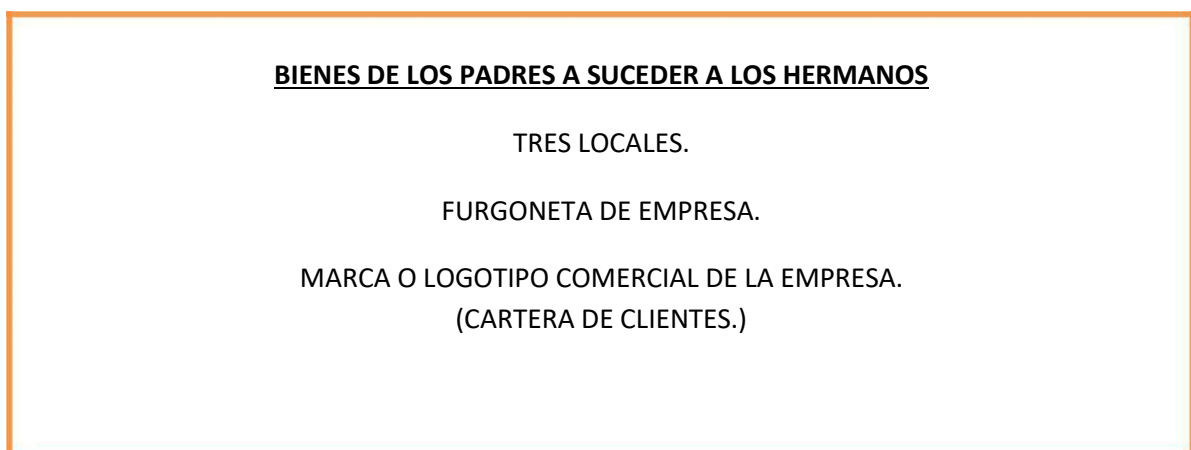
La razón se centra en que las horas vividas por el hermano con su padre y la progresión profesional de éste, condicionó en gran medida la decisión adoptada por este. Además por aquel entonces, el marido de Estela todavía no conocía la profesión, por lo

que el punto de partida del matrimonio era claramente desfavorable para obtener la gestión de la empresa.

Quizás el punto más débil del hermano radicase en la gestión administrativa del negocio, ya que Estela era la que llevaba la emisión de facturas y presupuestos y las relaciones con los proveedores. Sin embargo, para ello podría recurrir a su mujer, a una gestoría o emplear a una técnico cualificada, por lo que podría prescindir de los servicios de su hermana.

Podemos afirmar pues, que el número de horas pasadas con el padre, favoreció la posición negociadora del hermano. Por otro lado, la todavía inexperiencia del marido en la actividad que realizaban en la empresa, no permitía que Estela trazase un (MAPAN)\* o Zona para un Posible Acuerdo Negociado favorable. La única ventaja con respecto a su hermano era que ella era la hermana mayor. Pero dadas las circunstancias mencionadas con anterioridad, esto no supuso algo significativo ni influyente. Como se deduce de la situación y el contexto, tanto los puntos fuertes como débiles en la negociación de cada uno de los hermanos son contrapuestos. Esto se debe en gran medida a la relación de familiaridad que hay entre ambas partes, y en cómo se implican en la actividad empresarial. El siguiente esquema ayudará a obtener una síntesis de la información anteriormente aportada.

Figura 6. Bienes de los padres.



(\*) Un MAPAN (BATNA en inglés) es una “Mejor Alternativa posible a una alternativa negociada”, es decir, suponer que no se llega a ningún acuerdo en la negociación, e imaginar las soluciones posibles, para elegir la mejor de todas ellas. Una de las características del MAPAN, es que ha de ser cierto, posible, contrastado. <http://www.microgestos.com>

Figura 7. Fortalezas y debilidades del hermano antes de la negociación

HERMANO Y ESPOSA.	FORTALEZAS ANTES DE LA NEGOCIACION.	DEBILIDADES ANTES DE LA NEGOCIACION.
	<p>-Hijo de los propietarios.</p> <p>-Profesionalidad en la actividad</p> <p>- principal de la empresa. (Hermano).</p> <p>-Mayor confianza en la gestión de la empresa por parte del padre.</p> <p>-Mayor experiencia conjunta que Estela y su marido.</p>	<p>-Gestión de los presupuestos, facturación y relación con proveedores</p>

Figura 8. Fortalezas y debilidades de Estela antes de la negociación.

ESTELA Y MARIDO.	FORTALEZAS ANTES DE LA NEGOCIACION.	DEBILIDADES ANTES DE LA NEGOCIACION.
	<p>-Hija de los propietarios.</p> <p>-Gestión de los presupuestos, facturación y relación con proveedores</p>	<p>-Falta de profesionalidad del marido.</p> <p>-Menor tiempo en cómputo en el negocio familiar</p>

### **6.1.2 Momento de la jubilación de los padres (2012).**

En el año 2012, la situación de crisis económica estaba resintiendo la cifra de negocio de la empresa. El número de clientes era menor, y los precios más competitivos. El padre optó por jubilarse ya que alcanzó dicha edad legal, como profesional autónomo que cotizaba por la prestación de jubilación. La madre firmó un concierto con la Seguridad Social por el cual se aportaban las cotizaciones de esta hasta el momento de su edad legal. Por lo que ambos dejaron de dedicarse profesionalmente a la actividad.

La situación económica atravesada por la empresa en aquel momento no era la más idónea. Los ingresos eran cada vez menores debido a la merma de clientes y los costes estructurales se mantenían constantes. Tampoco conseguían reducir los costes variables por lo que la merma de los beneficios era cada vez más notable. Se barajaba la posibilidad de reducir la empresa a dos sucursales o locales, y arrendar o vender uno de ellos. Esta opción no fue vista de buen grado por el hermano, ya que su mujer trabajaba en aquél. Esta es una de las variables que explica o contribuye al posterior transcurso de la negociación que tuvo lugar tras la jubilación de los padres.

Los proveedores que mantenían fijos trataban de ser más competitivos vía precios, por lo que los costes variables eran menores. Sin embargo los ingresos se vieron mermados en menor proporción ya que a la disminución de cliente, hay que añadir la estrategia comercial adoptada por la empresa: reducir los precios de sus productos y servicios.

Las relaciones familiares según Estela eran cordiales. No había discusiones que no fueran las normales en cualquier familia. Las principales disputas eran acerca de cómo reducir los costes estructurales, y la única opción viable era la anteriormente mencionada.

Estas variables son las que condicionaron y contextualizaron los conflictos, y explican en gran medida la evolución de la negociación, así como las posturas y roles adoptados.

Las combinaciones posibles que se hubieran podido acordar son muy amplias. Sin embargo al ser una empresa el objeto a negociar, y dada la situación económica, aquellas combinaciones que son más realistas y eficientes, dado el contexto y los medios que pueden disponer ambos negociadores para continuar por separado la actividad empresarial, se encuentran recogidas en el siguiente esquema.

Tabla 3. Combinación de alternativas.

	<b>Estela y co.</b>	<b>Hermano y co.</b>
<b>1º</b>	un local y furgoneta	dos locales y marca
<b>2º</b>	un local y furgoneta y marca	dos locales
<b>3º</b>	seguir como trabajadores	tres locales y furgoneta y marca
<b>4º</b>	un local y marca	dos locales y furgoneta
<b>5º</b>	cotitulares	

Como se puede observar de estas combinaciones, en todas ellas el hermano gestionaría como mínimo dos de los locales. Debido a que Estela en el caso de una distribución del patrimonio empresarial, sólo tendría los medios organizativos y humanos para gestionar un local; y aun con todo, su marido no disponía de la experiencia necesaria, y no podía contratar a un técnico profesional dedicado a ello, ya que las características y las formas de organizar de la actividad que realizaban, requería de ciertos conocimientos previos.

La primera alternativa supondría desde un punto de efectividad del acuerdo la más negativa para ambas partes. Ya que ambos tendrían que suplir un capital que es inherente a la actividad, como son el medio para transportarse al lugar donde realizar el trabajo y la clientela. Como es obvio, resultaría más favorable al hermano, ya que los clientes es la base principal de los ingresos de la empresa.

La segunda opción, sería la más favorable para Estela, ya que permitiría obtener las principales ventajas competitivas de la empresa, y desde un punto de vista organizacional, podría gestionar la dimensión del negocio.

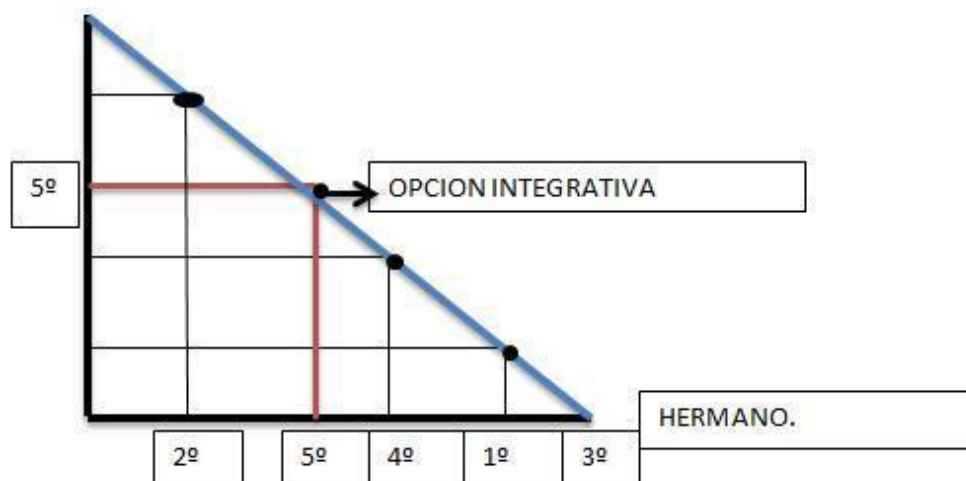


La tercera opción es la más favorable para el hermano, ya que adquiere la completa titularidad de la empresa. Manteniendo a Estela y a su marido como empleados.

La cuarta opción de nuevo se plantea como la más desfavorable para ambos, ya que como en la primera opción, tendrían que suplir cierta pérdida de capacidad organizativa. Siendo esta vez favorable para Estela.

Por último la quinta opción, sería que ambos hermanos fueran cotitulares de la empresa. Este caso sería la única posibilidad de negociación integrativa; siendo el resto de opciones de corte distributivo. El siguiente grafico recoge las alternativas mencionadas.

Figura 9. Ilustración de las alternativas.



Por integración en la negociación se entiende que en la solución o acuerdo adoptado se buscan aquellos puntos de posible acuerdo en los cuales ambas partes consiguen su máximo beneficio a través de la cooperación. En cambio en la distributiva alguna de las partes o ambas no ven satisfechos parte de sus deseos o intereses en beneficio de la otra parte.

Desde el punto de vista de la equidad, la última organización opción sería la más favorable para ambos, ya que al tratarse de una empresa; y por lo tanto de una conexa y dependiente, cualquier opción distributiva tendría consecuencias negativas

para ambas partes. Cabría destacar que la opción tercera, no produciría efectos negativos desde un punto de vista económico y organizacional, pero sería desde un punto de vista de la equidad, la más desfavorable para Estela.

Los padres a lo largo del proceso adoptaron un papel mediador y conciliador. Por un lado, la posición del padre y la madre con respecto a la empresa familiar es que pasara a sus hijos, siempre y cuando ello no supusiera una fuente de frustración y conflicto. Por otro lado, el grado de unión que tenía con el hermano influía en el padre, mostrándose éste más conforme con que fuera el hermano quien adquiriese el negocio, siempre y cuando, mantuviera como empleada a su hermana. Por lo que su intervención podría decirse que era algo sesgada o tendiente a favorecer los objetivos del hermano.

La posición de Estela era clara. Prefirió no intervenir de forma activa en el proceso de sucesión. Por lo que su estrategia de afrontación del conflicto y su posición negociadora fue la acomodación. Es decir, “tú ganas y yo pierdo”. Simplemente siguió el natural transcurso de la negociación, por lo que su papel fue pasivo, ya que ella partía del hecho de que la relación del padre y el hermano desde un punto de vista profesional era más estrecha y su marido no conocía lo suficiente la profesión.

Desde un punto de vista de la negociación eficiente, podríamos decir que tomó como punto de partida el paquete de negociación menos ambicioso en la escala de posibles propuestas para el acuerdo. Sin embargo, a lo largo de la entrevista, ella afirmaba en sucesivas ocasiones que no veía la posibilidad de llevar una parte del negocio de forma autónoma con su marido. Por lo que podemos afirmar, que su margen de maniobra en la negociación era muy estrecho, ya que si trataba de optar por estrategias de negociación competitivas posiblemente hubiera salido perjudicada; debido a que la mayor parte de las variables influyentes en la negociación eran favorables al hermano.

Basándonos en un punto de vista racional, Estela partió de una posición desfavorable e irracional. Tengamos en cuenta que aunque se trate de una empresa familiar y de que ambos fueran hermanos, esta posición podría dilapidar que en un futuro ella pudiera obtener parte del patrimonio empresarial.

Nosotros creemos que la oferta que debería haber tratado de defender Estela sería la cotitularidad, adoptando una estrategia de cooperación. Consideramos que hubiera sido su mejor punto de partida ya que tanto su hermano como su padre eran conocedores de la inexperiencia de su marido en la actividad empresarial. Sin embargo, al llevarla a cabo desde una estrategia de colaboración, hubiera alineado su postura con la de los mediadores (sus padres), consiguiendo una zona de negociación más holgada a corto y medio plazo; debilitando las pretensiones de su hermano y asegurándose parte del patrimonio empresarial.

La posición y estrategia del hermano se podría calificar de bastante competitiva, ya que su acuerdo más favorable era la obtención de toda la empresa. Él sí que tomó como punto de partida el posible acuerdo que le era más favorable, el cual era que él adquiriese la titularidad de la empresa.

Es más, su papel fue sumamente activo, marcando claramente sus intenciones. Desde un punto de vista racional y de la negociación, optó por la mejor de las opciones. Sin embargo sus razones también obedecían a otro criterio subjetivo.

La razón de sus ambiciones residía en que no estaba a favor de reducir en dos los locales de la empresa; ya que en ese trabajaba su mujer. Es por ello que a pesar de que desde un punto de vista de viabilidad económica había que reducir en dos los locales, él se oponía.

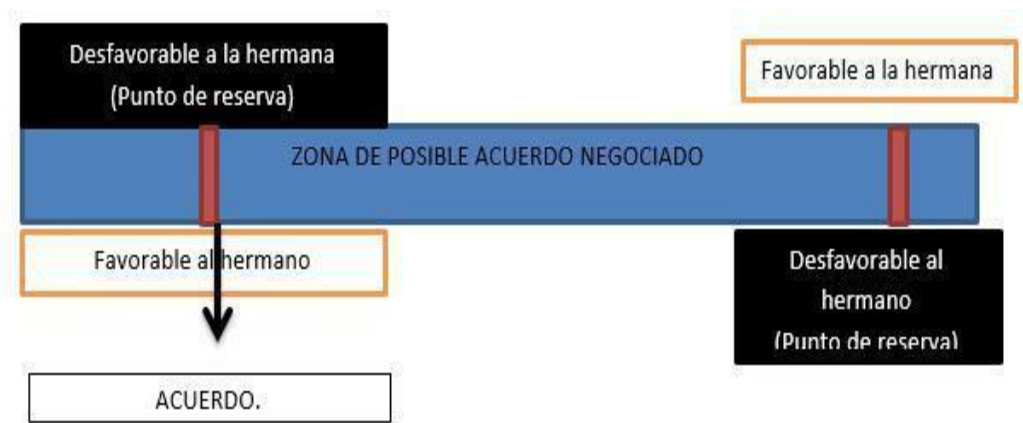
Desde nuestro punto de vista el hermano sí que partió desde una oferta más favorable, ya que la adquisición de todo el patrimonio empresarial es el paquete económicamente más eficiente. Sin embargo creemos que sus motivos y fundamentos no eran los más coherentes, ni supo optimizar su poder negociador. Creemos que es así debido a que estuvo muy condicionado por su mujer. El siguiente esquema ilustra la estrategia de afrontación del conflicto de ambas partes.

Tabla 4. Afrontación del conflicto.

competencia	cooperación
Hermano	
evasión	acomodación
	Estela

Como se puede observar, en esta negociación ambas parte partieron de puntos de vista parejos. La negociación fue fluida y contaron con la mediación de los padres. La siguiente figura ilustra y ayuda a entender el por qué no hubo problemas.

Figura 10. Zona de Posible Acuerdo Negociado.



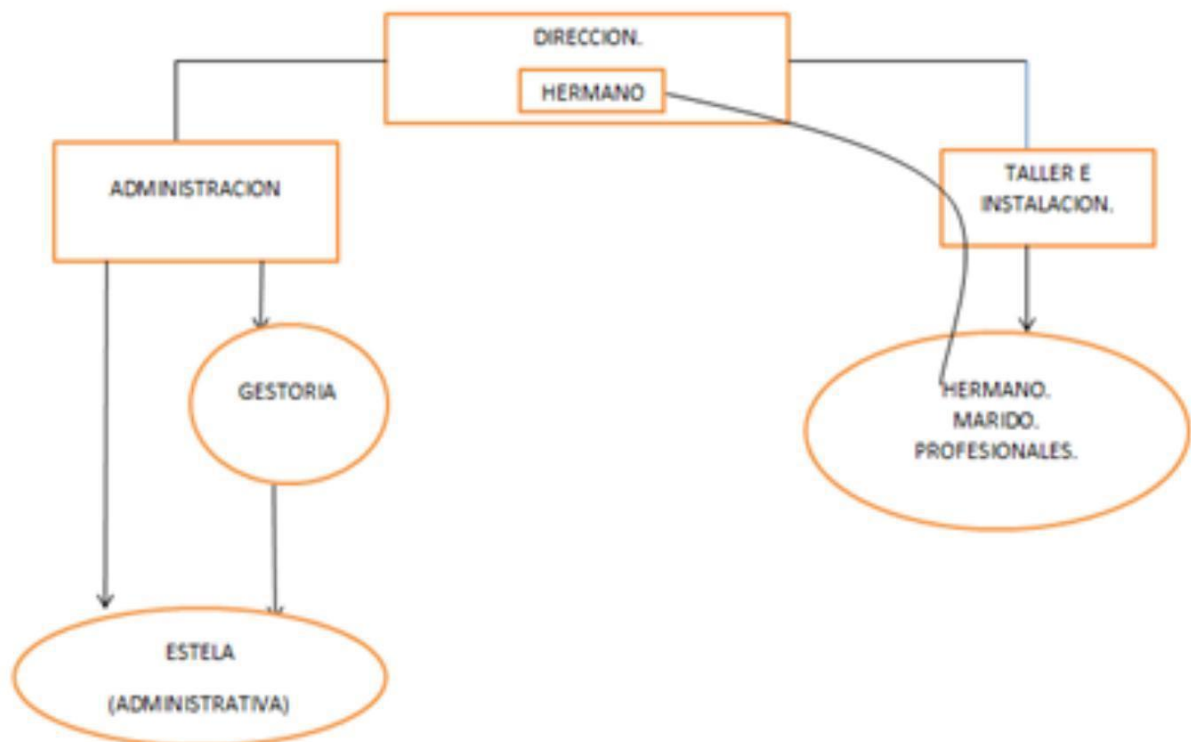
Tanto los deseos de unos como los del otro eran coincidentes. Por lo que no hubo un proceso alargado en el tiempo, ni hubo cambios en las propuestas aportadas.

Podría decirse que fue rápido y distributivo. Se le cedió la titularidad de toda la empresa al hermano. A cambio Estela y su marido conservaban su puesto.

Esto se debe a que la opción más desfavorable para Estela era preferida por ella misma, dada su estrategia de acomodación. Por otro lado, su la estrategia de su hermano era puramente competitiva, es por ellos que se alcanzó el acuerdo en dicho punto. Como vemos el grado de parentesco familiar ha condicionado en suma tanto a los negociadores, las posiciones adoptadas por estos y al acuerdo alcanzado. Posiblemente si ambos no fueran hermanos, y la figura conciliadora fuera un mediador externo y no familiar, la solución al conflicto y la negociación hubieran tenido una evolución distintas. Esto es una evidencia clara sobre como el grado de consanguineidad condiciona y configurara las decisiones empresariales, ya que en términos Pareto eficientes, al alcanzado un acuerdo que satisface sus inquietudes personales y no racionales o económicas.

Así pues, la estructura organizativa quedó del siguiente modo.

Figura 11. Estructura organizativa.



Nosotros hubiéramos partido desde la siguiente oferta, la cual era la más óptima y eficiente para él. Le hubiéramos dicho a Estela y a su marido que se dieran de alta como autónomos (RETA)\*; para proponerles alquilarles uno de los locales con opción a compra. De ese modo, conservaría el patrimonio familiar, reduciría los costes estructurales, mantendría a su mujer en el puesto de trabajo, y satisfaría las pretensiones de su hermana.

### **6.1.3 Periodo de gestión de su hermano (2010-2012).**

Durante este periodo los conflictos familiares y empresariales fueron constantes. Debido a como había asumido la dirección del negocio su hermano y a la creciente crisis económica.

A lo largo de ese periodo se presentaron numerosos conflictos, los cuales radicaban principalmente sobre aspectos puramente económicos. La peculiaridad de estos residía en cómo se relacionaba su hermano con Estela y su marido. El hermano aquejaba constantemente la inviabilidad del actual sistema de organización y de negocio. Y compartía con su hermana y el marido de ésta, sus malas perspectivas económicas.

Desde un punto de vista organizacional, consideramos atípico y patológico el comportamiento del hermano. Aunque haya un grado de familiaridad con Estela, desde un punto de vista dirección, es ineficiente el compartir cierta información con los trabajadores que no pertenezca a ese rango o escala; o no estén especializados en la materia a tratar. Por otro lado, la actitud mostrada por su hermano en muchas ocasiones generaba un malestar interno y empeoraba la calidad y fiabilidad de la información, generando un mayor malestar que afectaba a la cultura familiar de la empresa.

(\*) A los efectos de este Régimen Especial, se entenderá como trabajador por cuenta propia o autónomo, aquel que realiza de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción por ella a contrato de trabajo y aunque utilice el servicio remunerado de otras personas, sea o no titular de empresa individual o familiar. Se presumirá, salvo prueba en contrario, que en el interesado concurre la condición de trabajador por cuenta propia o autónomo si el mismo ostenta la titularidad de un establecimiento abierto al público como propietario, arrendatario, usufructuario u otro concepto análogo. <http://www.seg-social.es/>

Se podría decir que del reparto realizado con la jubilación de los padres, había surgido un conflicto latente. Por un lado, Estela había cambiado su estrategia de afrontación de los conflictos con su hermano. Poco a poco se había desplazado de la acomodación a la evitación. Es decir, se desentendió tanto de la dirección de la empresa como de su participación en las decisiones tomadas por su hermano. Desde un punto de vista natural, creemos que es una respuesta necesaria y sana, ya que la actitud y grado de poder de su hermano, impedía tomar o tener en consideración otra distinta. Por otro lado, tampoco disponía de las competencias tanto reconocidas por su categoría o escala jerárquica en la empresa, ya que seguía siendo una trabajadora más de la empresa.

Como vemos, la gestión del conflicto de la sucesión familiar se llevó a cabo de forma tácita. No hubo ningún tipo de técnica o se recurrió a un experto en la materia. El desequilibrio de la relación de poderes entre Estela y su hermano, produjo simplemente que Estela desplazase de manera inconsciente su actitud hacia el hermano.

Con el paso del tiempo el rol de la hermana había pasado a ser el de una mera trabajadora más, en cambio el del hermano pasó a ser la figura que tenía que tomar las decisiones vitales en la empresa. Su hermano sentía una gran presión por ello, y en cierto modo, pagaba su frustración con Estela y su marido.

El marido de Estela iba aprendiendo el oficio y cada vez más era capaz de desempeñarlo de forma autónoma, además de que formaba un matrimonio serio con Estela.

En cambio, el matrimonio de su hermano iba cada vez peor, desencadenando la separación matrimonial.

La plantilla contratada fue disminuyendo y se realizaron numerosos despidos, quedando como trabajadores tan sólo miembros de la familia (Estela y su marido). Todo ello producto de la crisis económica vivida.

Como se observa, el clima laboral y familiar desde la jubilación de los padres había empeorado con el paso del tiempo. Las pequeñas diferencias que separaban las posturas de Estela y su hermano, así como la coyuntura desfavorable del contexto económico y familiar cobraban cada vez mayor fuerza. El conflicto que había permanecido latente hasta ahora se volvía cada vez más activo. Es por ello que apareció

de nuevo la necesidad de un nuevo acuerdo o en su defecto, una nueva forma de organización en la empresa.

#### **6.1.4 Activación del conflicto y rondas de negociación.**

La situación organizativa era insostenible. El modelo de negocio resultante del anterior acuerdo no satisfacía las necesidades de ninguno de los negociadores. Por un lado, Estela aquejaba un creciente malestar con la gestión realizada por su hermano, así como la actitud y recriminación de éste. Su hermano, había sufrido un divorcio y cada vez era peor la situación económica.

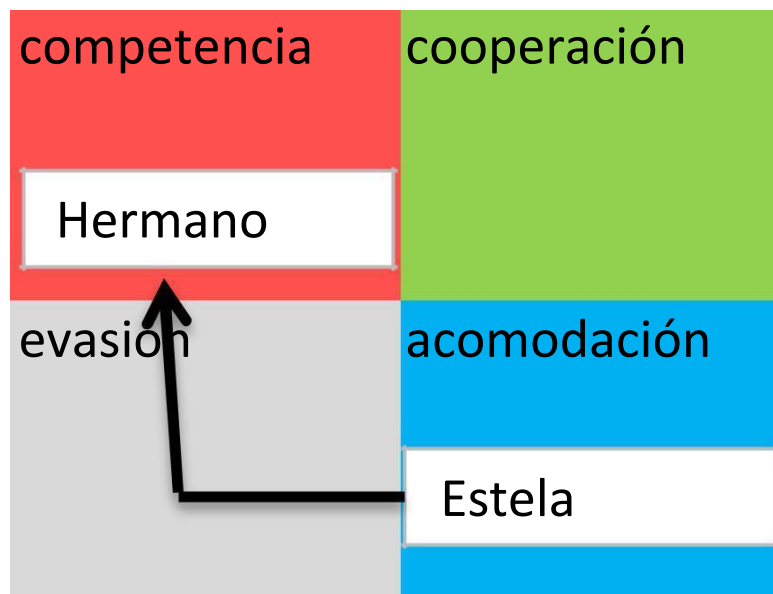
El primer punto de encuentro entre los hermanos fue cuando se resolvió el vender uno de los locales. Estela, al ver que su marido ya dominaba el oficio, y ante la creciente insostenibilidad del negocio, optó por cambiar radicalmente su postura en la afrontación de los conflictos familiares y empresariales. Estos dos motivos, junto a la separación del hermano, dibujaron un nuevo escenario idóneo para la negociación.

#### **1ª encuentro: venta del local.**

El hermano se quejaba constantemente que él no podía pagarles el salario que tenían. Veía imposible mantener el nivel o banda salarial con las que les retribuía. Estela, veía peligrar sus intereses y los de su marido. A través de la entrevista, por la actitud y la forma de describir los acontecimientos, deducimos que adoptó una estrategia competitiva. Creemos que los motivos que fundamentaron este cambio de actitud fueron la profesionalidad y autonomía alcanzadas por su marido, así como la reciente separación de su hermano. Pasó de evadir las discusiones con su hermano a afrontarlas activamente; cambiando su actitud ante los conflictos familiares y empresariales. Ambos al adoptar una posición competitiva, produjo como es natural, un choque de posiciones e intereses contrapuestos.



Tabla 5. Posiciones e intereses de Estela y su hermano.



Sin embargo, al ver que su posición todavía no era favorable y lo único que generaría sería una pérdida en el terreno para un posible acuerdo, en vez de personalizar los problemas como hizo su hermano, Estela los canalizó hacia la insostenibilidad de mantener tres locales. Tengamos en cuenta que el propietario del patrimonio empresarial era todavía el hermano.

Vemos como de manera inconsciente, Estela asumió papeles propios de la dirección y organización de una empresa, y de una experta en negociación, siendo todavía empleada. Tras adoptar una postura competitiva con la que marcar un límite a su hermano, postuló una posición de cooperación conjunta para resolver el problema de la venta de uno de los locales. Esto es algo atípico en medianas o grandes empresas. Afirmamos que se debe al grado de consanguinidad de estos, al número de personas que forman la organización, y a que sólo quedaban como empleados familiares. También de cómo, cambiando su postura y con la ya adquirida profesionalidad de su marido, había conseguido reequilibrar la relación de poderes.

Su hermano parece que entendió el movimiento de su hermana, ya que comprendió la necesidad de resolver primero la venta del local, antes de plantear el problema salarial. Así pues, ambos decidieron conjuntamente que era mejor vender uno de los locales.

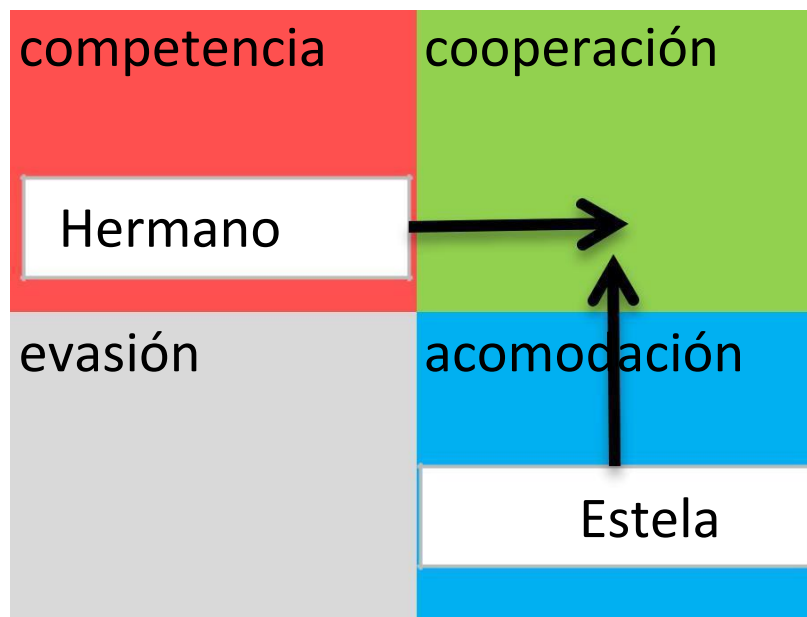
Desde nuestro punto de vista, la situación en la que se encontraban requería de las medidas que adoptaron. Por otro lado, Estela consiguió afianzar su posición en las decisiones tomadas en la empresa, a pesar de estar bajo la dirección de su hermano. Sin embargo, creemos que no gestionaron de forma eficaz, tanto en tiempo como en forma el conflicto familiar y empresarial.

En nuestra opinión, el método más eficaz hubiera estado en que hubieran recurrido a un experto o a una institución que les pudiera orientar en aspectos relacionados con la viabilidad económica, en el mismo momento en que el hermano asumió la dirección de la empresa. Ya que tanto el clima laboral como la calidad de la organización y gestión de la empresa hubieran mejorado.

Otro aspecto que nos parece reseñable destacar es el papel activo que jugó Estela en este conflicto. Como se puede observar cambió de adoptar un papel de evitación del conflicto, a otro de carácter competitivo; para finalmente conseguir la colaboración de su hermano y condicionarlo en la toma de decisión.

Aunque no se trate de una negociación propiamente dicha, sí que posee tintes propios de la misma. Es más, se puede afirmar que se trata del comienzo o de los primeros trazos, para un primer encuentro negociador.

Tabla 6. Avance hacia un acuerdo.



## 2º encuentro: cotitularidad en el negocio.

Resuelto el problema del local y con el divorcio del hermano, todavía seguía presente los problemas salariales.

Parece que los problemas que habían quedado latentes durante la primera negociación (cuando el hermano adquirió la titularidad de la empresa), estaban presentes con mayor fuerza. Por un lado, el hermano se oponía a seguir retribuyendo a su hermana y a su marido como lo estaba haciendo. Por otro, Estela ya veía posible la gestión del negocio familiar. Por lo que el poder de negociación y la capacidad de gestión empresarial de su hermano y de ella comenzaban a polarizarse.

Así, podemos definir que la relación de fuerzas se encontraba del siguiente modo.

Figura 12. Poderes de negociación tras la venta del tercer local.

ESTELA Y CO.	<div> <div>FORTALEZAS:</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Profesionalidad de su marido.</li> <li>-Capacidad de gestión y organización autónoma</li> </ul> </div> <div> <div>DEBILIDADES:</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Coyuntura económica.</li> </ul> </div>
HERMANO	<div> <div>FORTALEZAS:</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Profesionalidad.</li> <li>-Titularidad de la empresa.</li> </ul> </div> <div> <div>DEBILIDADES:</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Coyuntura económica.</li> <li>-Gestión administrativa.</li> <li>-Costes elevados.</li> </ul> </div>

Como se puede observar, la dependencia de Estela con respecto al hermano era menor. Además los problemas a los que tenía que hacer frente el hermano con el actual sistema de gestión eran mayores. Aunque poseía la titularidad de la empresa le era imposible sostener los gastos derivados de la actividad.

Trataron de acercar posturas hacia un modelo de Sociedad Limitada en la que ambos fueran titulares. Al ser ambos socios el reparto de los beneficios se haría en función de la cifra de negocio. Sin embargo, de modo implícito, esta opción ya no era tan atractiva para ambos. Ya que el marco de la negociación, el poder de negociación, así como los recursos a negociar habían cambiado.

Por un lado, Estela ya veía que poseía los recursos necesarios para gestionar parte del negocio. Además, tenía conocimiento de la situación económica de la empresa en ese momento, por lo que partía desde una posición ventajosa con respecto a su hermano. Por otro lado, su hermano venía de pasar una ruptura matrimonial y de los malos resultados económicos cosechados. Motivos, que propiciaron su merma en la capacidad competitiva y negociadora, y puso en cuestión su capacidad de organización y gestión del negocio familiar ante sus padres.

El equilibrio de poderes era patente, ya que a Estela no le interesaba seguir bajo la dirección de su hermano; por no poder disfrutar de un clima adecuado para la realización de su labor. Por otro, su hermano no estaba dispuesto a seguir pagándoles los salarios que venían percibiendo hasta la fecha. La cooperación mediante la

cotitularidad de ambos como socios a priori pareciera la solución más eficaz en la resolución del conflicto.

Sin embargo a lo largo de la entrevista, percibimos en la actitud de Estela que ella desde la sucesión de la empresa en el hermano, ya se había mostrado proclive a dividir el negocio familiar. Ahora que ya disponía de la capacidad de negociar, optó por hacer una estrategia competitiva.

Nos ha parecido interesante destacar este aspecto, ya que podríamos decir que Estela de forma consciente o inconsciente, cuando se produjo la sucesión, estaba trazando un plan de negociación a largo plazo. Sin embargo descartamos dicha idea, ya que de ser así, hubiera optado por la opción que reseñamos como más favorable empezar como punto de partida poseer la titularidad de la empresa para más tarde negociar la asociación con su hermano, lo cual no sólo hubiera sido más favorable para ella, sino también para la eficacia y eficiencia de la negociación y del funcionamiento de la empresa.

Por otro lado, su hermano había perdido la capacidad negociadora para imponer un posible acuerdo societario, una rebaja salarial o incluso amenazar con el despido. No olvidemos que aunque él fuera el titular del patrimonio, la empresa tiene una amplia tradición familiar cosechada a través de los años. Por lo que el peso de la cultura familiar es determinante para entender la posición en la que se encontraba el hermano de Estela. Las únicas opciones que él tenía para no seguir retribuyendo a su hermana y marido eran la reducción salarial (que no podía ya que su hermana y padres no estaban a favor), la asociación (que su hermana no era proclive por el posible malestar organizacional y familiar) o la partición (objetivo prioritario de su hermana).

Es por ello que aunque se planteó como un posible terreno de negociación por ambas partes, no se materializó ningún acuerdo en esta línea.

El siguiente esquema gráfico pondrá de manifiesto las posturas anteriormente mencionadas.

Figura 13. Zona de Posible Acuerdo Negociado tras vender el tercer local.



### 3º Encuentro: 2ª negociación, partición del negocio familiar.

Tras la venta de uno de los locales, quedaba uno de los puntos organizativos, el cambio en la dirección de la empresa, optando por la cotitularidad o por la partición del negocio. Ambos compartían la opinión de que no eran capaces de trabajar juntos. Por un lado, Estela disponía de la capacidad necesaria para llevar una parte del negocio, por otro, el hermano no estaba dispuesto a soportar los costes derivados de la dimensión actual de la empresa. Así, el punto de partida en la negociación sería el siguiente.

Por otro lado, barajaron la posibilidad de asociarse a partes iguales compartiendo los gastos de la empresa. Por otro, pensaron en la posibilidad de repartir de forma equitativa el patrimonio de la empresa. No hubo una disconformidad significativa por cuál de las dos opciones optar. Decidieron la partición de mutuo acuerdo.

Como vemos optaron por una modalidad de tipo distributiva. Sin embargo el dilema se centró sobre cómo repartirlo. Con el siguiente esquema, el lector comprenderá cuales son los elementos en juego, la valoración objetiva de los mismos, así como las diferentes alternativas para un acuerdo negociado. Habría múltiples más, pero la zona para un posible acuerdo negociado de ambos (ZOPA), sólo permitía contemplar estas.

Taba 7. Alternativas de Estela y el hermano.

	ESTELA Y CO.	HERMANO
1º ALTERNATIVA	FURGONETA+ LOCAL PEQUEÑOS	MARCA+LOCAL GRANDE
2º ALTERNATIVA	MARCA+LOCAL PEQUEÑO	FURGONETA+LOCAL GRANDE
3º ALTERNATIVA	FURGONETA+ LOCAL GRANDE	MARCA+LOCAL PEQUEÑO
4º ALTERNATIVA	MARCA+LOCAL GRANDE	FURGONETA+LOCAL PEQUEÑO
5º ALTERNATIVA	COTITULARIDAD	
6º ALTERNATIVA	MARCA+FURGONETA+LOCAL GRANDE	LOCAL PEQUEÑO
7º ALTERNATIVA	LOCAL PEQUEÑO	MARCA+FURGONETA+LOCAL GRANDE

1º ALTERNATIVA: desde un punto de vista objetivo, este acuerdo beneficiaría considerablemente al hermano.

2º ALTERNATIVA: en este caso, podría decirse que la clientela asociada a la marca tiene una mayor valoración, por lo que beneficiaría a Estela.

3º ALTERNATIVA: como en el caso anterior, el valor de la marca y la clientela asociada tiene un mayor valor que la diferencia de las dimensiones físicas de ambos locales, sólo que en este caso beneficiaría al hermano.

4º ALTERNATIVA: este acuerdo sería el más favorable para Estela.

5º ALTERNATIVA: aunque contemplada, ambas partes descartaron este terreno en la negociación, pero sería el más igualitario desde un punto de vista de la equidad.

6º ALTERNATIVA: esta sería la más para Estela, suponiendo el límite del hermano.

7º ALTERNATIVA: esta sería la mejor de todas las opciones para el hermano, siendo el límite de Estela.

En esta negociación podríamos considerar que en cualquiera de las alternativas que optasen, una de las partes perdería económicamente a favor de la otra. Y la única alternativa equitativa e integrativa, la asociación, no era viable desde un punto organizativo, debido a los constantes desacuerdos de los hermanos.

Estela partió desde un punto muy competitivo. Alegando que no podía continuar así el negocio, y aprovechando su creciente capacidad de negociación, presionó con el

fin de conseguir la mejor alternativa para ella (6º alternativa). Por lo que la estrategia de competición frente a la postura de su hermano era clara.

Por su parte, el hermano cambió drásticamente su postura. Como ya hemos comentado, él acababa de salir de un divorcio. Por otro lado, no podía seguir manteniendo los costes de la empresa y su gestión al mando del negocio familiar, traía consigo malos resultados económicos; por lo que el comodín que suponía el mediador en el pasado ya no estaba presente. Así, que la estrategia de acercamiento de posturas que adoptó el hermano fue la colaboración. Sin embargo, utilizó como “anclaje” para defender sus intereses el que si él se iba a quedar sólo con el local pequeño, se quedará también con la marca o nombre comercial; repartiéndose los clientes por las zonas en las que estuviera cada uno de los locales (3º alternativa+ repartir clientes).

Como vemos el hermano en cierto sentido amplió el marco de la negociación y consiguió de algún modo un punto de mayor acercamiento, dándole un mayor valor y saliendo de las zonas límites que partían cada uno. Estela por su parte, no buscaba o ambicionaba tampoco una estrategia puramente competitiva (yo gano-tu pierdes), sino que más bien fue por reacción ante la situación tan conflictiva que tenían en la relaciones en la empresa. Así, Estela adoptó también una postura colaborativa, adoptando en firme dicha combinación en el reparto.

Fue satisfactorio para ambos ya que tanto en la transición como en la actualidad, mantienen una relación cordial y colaboran cuando uno u otro lo requieren. Muestra de ello es que en el mes siguiente a la partición del negocio familiar, el marido de Estela tuvo un accidente que le imposibilitó durante meses trabajar. Ante dicha situación, tanto su padre como su hermano se hicieron cargo de las funciones que hacía en la empresa si cobrarle nada a Estela.

Por otro lado, cuando el hermano sufrió más tarde un accidente, fue el marido de Estela el que lo ayudó en su empresa. Por lo que vemos, encontraron un punto o una posición enriquecedora para ambos, ya que ambos optaron por la colaboración mutua, abandonando sus puntos de partidas y centrándose en los intereses comunes; lo cual favoreció significativamente a ambos.



## 7. Conclusiones

Para la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado hemos tenido que profundizar en todos aquellos aspectos relacionados con la gestión del conflicto y la negociación. Las principales disciplinas académicas y científicas están estrechamente relacionadas con la psicología social y de las organizaciones y la economía. Además la empresa escogida y la entrevista como método principal de recogida de información, nos obligó a desplazarnos a Madrid. Fue sumamente enriquecedora la experiencia ya que nos permitió materializar y comprender en gran medida la situación vivida durante la sucesión de la empresa. Por otro lado, la documentación y fuentes secundarias a las que hemos recurrido han sido claves y puntos de partidas esenciales para extraer, contextualizar, interpretar, procesar y analizar de forma eficiente la información facilitada por el entrevistado. Se trata de un análisis profundo de una situación aparentemente sencilla, pero con conflictos que ponían en riesgo el devenir de la empresa. La situación vivida por la familia en esta coyuntura, condicionó todas las áreas organizativas, las relaciones interpersonales de los familiares, así como los objetivos empresariales.

Creemos haber cumplido todos los objetivos perseguidos con este trabajo, ya que nuestro foco de interés siempre ha residido en las relaciones interpersonales, los conflictos y el modo de resolverlos que tiene cualquier pequeña empresa familiar, tan comunes en nuestro país. También creemos que los resultados obtenidos son extrapolables a otras empresas o situaciones semejantes, y sirven como predictores o puntos de referencias para contrastarlo con otras situaciones.

Nuestro punto de partida y que marcó nuestro interés fue la sucesión familiar. Esto se debe a que este evento escondía múltiples elementos que eran claves para el desarrollo del análisis de esta empresa. Las situaciones surgidas son muy comunes en empresas de corte familiar, y que sin embargo sus propietarios suelen ignorar. Han sido numerosas las empresas que han visto truncada su funcionalidad y pervivencia, debido a una mala gestión de los conflictos y las negociaciones que surgen de ello.

Desde un punto de vista objetivo, afirmamos que la situación o decisión organizacional que produjo todos los conflictos y negociaciones entre los familiares fue la jubilación de los padres. Es importante entender el impacto que tuvo este cambio, ya que el poder de decisión y dirección que residía en los padres, pasó a los hijos.

Este hecho fue el que marco las bases y el punto de partida de cada uno de los hermanos. Sin embargo, la pervivencia y tiempo durante los que han estado presentes cada uno de ellos, así como la evolución de las posturas y roles adoptados por las partes, obedecen a factores y variables que tienen que ver con la situación organizativa y económica de la empresa; y a los intereses subjetivos o personales de cada uno de ellos.

Encontramos por un lado, que la situación económica afectó sumamente a las capacidades negociadoras y de gestión de los conflictos empresariales del hermano. Paso de un poder de negociación privilegiado, a adoptar poco a poco un papel más colaborativo y cooperativo. Por el contrario, Estela conforme paso el tiempo, vió sumamente mejorada su capacidad de decisión y pudo marcar las líneas por las que iba a discurrir el futuro organizativo de la empresa. En cada una de las fases en las que surgió el conflicto, la postura que iba adoptando era cada vez más activa y de presión.

Otro aspecto a destacar, sería como los padres trataron de jugar un papel conciliador. En las sucesivas ocasiones no trataron de marcar las decisiones de los hijos, pero sí que trataban de proponer y trazar, soluciones y acuerdos que beneficiaran a ambos hijos. Es reseñable como pasaron de decidir y dirigir la empresa, definiendo los objetivos y los métodos de trabajo, a ser intermediarios de las dos posturas que defendían cada uno de los hermanos.

También, la influencia de los cónyuges de cada uno de los hermanos fue clave para entender la seguridad y confianza presente en la negociación. Por un lado, el hermano mantenía uno de los locales por ser su esposa la encargada de la recepción de los clientes. Al divorciarse, primo en sus decisiones los costes que tenía que soportar, por lo que se mostró proclive de venderlo y abrir una negociación con su hermana sobre el futuro de la empresa. En cambio, Estela que al ver que su marido no había desarrollado del todo su capacidad profesional para llevar la actividad principal de la empresa, optó en un principio por la evitación del conflicto. Fue en el momento en el que su marido le confió su capacidad para llevar las actividades propias del negocio, cuando su postura pasó a ser más competitiva.

Se deduce del siguiente caso, que no se trataba de unos conflictos a los que una mediana o gran empresa se enfrente. Por otro lado, las variables influyentes carecerían de sentido en otro tipo de empresas. Es sólo en la empresa familiar, donde se encuentran este tipo de situaciones. Hemos centrado nuestro análisis en este tipo de conflictos, ya

que representa los principales problemas organizativos y funcionales a los que se enfrenta este tipo de empresa. También, nuestro motivo está estrechamente relacionado con una razón de trascendencia social, ya que la mayoría de las empresas españolas son pequeñas y de corte familiar.

La experiencia adquirida en la realización del Trabajo de Fin de Grado ha sido importante no sólo para nuestra formación, sino para tener un mayor contacto con la realidad organizativa y sistémica que tiene la pequeña empresa. Además, nos ha permitido trasladar los conocimientos y competencias adquiridos a lo largo de la titulación a una realidad social concreta. Otorgándonos un mayor acercamiento a aquellos condicionantes que suelen pasar desapercibidos, pero que guardan una gran importancia en la dirección empresarial y en la capacidad organizativa de estas empresas.

## 8. Anexo.

Guion en que basamos la entrevista libre.

### Preguntas con respecto a su relación familiar y con la empresa.

1. ¿Quién es el fundador de la empresa?
2. ¿Cuántos años lleva en funcionamiento la empresa?
2. ¿Cuál es el parentesco que les une?
3. ¿Cuántos familiares contribuíis al capital social de la empresa?
4. ¿Cuántos años llevas en el negocio familiar?
5. ¿Podría decirnos como son las relaciones<sup>1</sup> que establece con los familiares que se dedican al negocio?
7. ¿Cree de algún modo que la pertenencia a la empresa afecta a como se lleva con sus familiares en su “día a día”?
8. ¿Han tenido algún problema o discrepancia en las decisiones tomadas para el correcto funcionamiento de la empresa; relacionadas con los objetivos de esta?

### 8.1 ¿Usted participa en el conflicto?

8.1.1 \*respuesta negativa →

¿Por qué no participo en él?

¿Suele participar en las decisiones que se llevan a cabo?

¿Su grado de participación es voluntario o es por otro motivo?

### 8.1.1 ¿Cuáles son los miembros que participaron en el conflicto?

### 8.1.2 ¿Cuál es su edad natural? ¿Y la de su hermano?

### 8.1.3 de ser así ¿Cuál fue el motivo que lo originó?

#### 8.1.4 ¿Cuál fue su posición con respecto a esa situación?

8.1.5 ¿Cuál de estas posiciones considera que adoptó usted en primera instancia?

8.1.6 ¿y el resto de familiares?

8.1.7 ¿Hubo intereses contrapuestos, o más bien fue una divergencia sobre cómo solucionar el asunto en cuestión?

8.1.8 ¿Considera que llegaron a un punto intermedio, o por el contrario fue imposible esa vía como solución?

8.1.9 ¿Considera que estuvo conforme con la decisión tomada? ¿Y el resto de los miembros estuvo también conforme?

9. ¿Y con el resto de familiares que no están dentro del negocio?

#### **Preguntas con respecto a los proveedores.**

1. ¿Cuántos proveedores tienen?

2. ¿Son PYMES o grandes empresas?

3. ¿Cuál es la actividad a la que se dedican?

4. ¿Cuáles son los motivos que les llevó a escogerlos?

5. ¿Han optado por la externalización como modalidad productiva?

6. ¿Siempre han sido éstos, o por el contrario han tenido otros?

6.2 de ser así, ¿Cuáles han sido los motivos por los cuales han decidido prescindir de ellos?

6.3 ¿Podría decirnos si optaron por realizarles o negociar algún tipo de oferta?

5.3.1 de ser así ¿Podría describirnos brevemente como sucedió todo, su actitud, su oferta,...?

**Preguntas con respeto a los clientes.**

1. ¿Tienen clientes fijos o variables?
2. ¿Ha tenido algún problema con los clientes?
  - 2.1.1 de ser así. ¿Cuál fue el motivo que origino el problema?
  - 2.1.2 ¿Cuál fue la actitud del cliente? ¿Y la suya?
  - 2.1.3 ¿Cuál fue la solución adoptada? ¿Hubo acuerdo, o por el contrario se llegó a un término medio?

**Preguntas con respecto a la comunidad de vecinos.**

1. ¿Asisten a las juntas de vecinos?
2. ¿Tiene alguna relación con los vecinos de la comunidad?
3. ¿Ha habido algún problema relacionado con su pertenencia a la comunidad de vecinos?
4. ¿Ha habido algún conflicto por la actividad a la que se dedican?
5. ¿Cómo calificaría su relación con éstos?

**Preguntas con respecto a la administración pública.**

1. ¿Han tenido algún problema con la administración pública?
2. ¿Cuál ha sido el trato recibido?
3. ¿La solución fue vía personal o telemática?

**Preguntas con respecto a los trabajadores.**

1. ¿Tienen empleados?
  - 1.2 de ser así ¿Cuántos tienen?

2. ¿Tienen algún grado de parentesco con ellos?

De ser así ¿Cuál es el tipo de parentesco?

## 9. Bibliografía.

- Baron. E. (2006). Manejo del conflicto.

Fundación compromiso. [www.gestionsocial.org](http://www.gestionsocial.org).

- Bastidas, J (2001). *El perfil humano de mediadores, negociadores y conciliadores. En los medios alternativos de resolución de conflictos (2a. ed.)*. Venezuela. Instituto de Estudios Jurídicos.

- Hyland, Bruce y Yost, Merle (1996). *Reflexiones para los gerentes*. New York. USA. Mcgraw Hill.

- de Manuel, Fernando y Martínez-Vilanova Martínez, Rafael (2001). *Técnicas de negociación. Un método práctico (4ª ed.)*. Madrid. ESIC.

- Front, B. A. (1997). *Negociaciones. Entre la cooperación y el conflicto (1ª ed.)*. Barcelona. Grijalbo Mondadori.

- Gómez-Pomar, R. J. (1991). *Teoría y técnicas de negociación (1ª ed.)*. Barcelona. Ariel.

- González Enciso, Agustín y Matés Barco, Juan Manuel (2006). *Historia Económica de España (1ª ed.)*. Barcelona. Ariel.

- Instituto Nacional de Estadística. Recuperado de [www.ine.es](http://www.ine.es). España.

- Munduate, J. L. y Martínez, M. J.M. (1994). *Conflicto y negociación (1 ed.)*. Madrid. Eudema.

- Serrano, G. y Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las organizaciones (1ª ed.)*. Madrid. Eudema.



- Tjosvold, D. (1993). *Learning to manage conflict*. New York. USA. Lexington Books.

-Rodríguez Gómez, D. y Valldeoriola Roquet, J. Metodología de la investigación. Barcelona. UOC.